

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

К. В. Пастух

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності

281 – Публічне управління та адміністрування)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2020

Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / К. В. Пастух ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 60 с.

Автор

канд. наук з держ. упр., доц. К. В. Пастух

Рецензент

С. О. Гайдученко, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,
протокол № 1 від 29.08.2019*

© К. В. Пастух, 2020

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Змістовий модуль 1 Сутність, концепція та механізм стратегічного управління.....	5
ТЕМА 1 Сутність і специфіка стратегічного управління.....	5
ТЕМА 2 Система стратегічного управління.....	10
ТЕМА 3 Стадії процесу стратегічного управління.....	15
ТЕМА 4 Особливості стратегічного планування.....	21
Змістовий модуль 2 Основні стратегії розвитку, реалізація стратегії...	25
ТЕМА 5 Стратегічне управління в Україні.....	25
ТЕМА 6 Прогнозування, програмування, планування соціально-економічного розвитку.....	32
ТЕМА 7 Розробка та реалізація стратегії розвитку.....	41
ТЕМА 8 Моніторинг та оцінювання стратегії розвитку.....	50
Список використаних джерел.....	56

ВСТУП

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є формування системи знань з теорії та практики стратегічного управління, набуття умінь та навичок здійснення стратегічного планування, аналізу середовища, розробки та реалізації стратегії.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є здійснення аналізу теоретичних підходів до стратегічного управління, розгляд системи стратегічного управління та змісту її основних складових, вивчення методів стратегічного планування, засвоєння навичок з розробки та реалізації стратегії.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен *знати*:

- теоретичні основи стратегічного управління;
- принципи та методи стратегічного планування;
- сутність стратегічного аналізу середовища;
- особливості розробки та реалізації стратегії;
- зміст основних функцій та процесів стратегічного управління;

уміти:

- проводити стратегічний аналіз;
- формулювати місію та цілі;
- розробляти стратегії;
- використовувати передовий досвід стратегічного управління при формуванні та реалізації стратегій;
- досліджувати та розв'язувати проблеми стратегічного управління;

мати компетентності:

- здатність застосовувати знання з теорії стратегічного управління у професійній діяльності;
- вміння використовувати методи стратегічного планування;
- здатність розробляти та реалізовувати стратегії у професійній діяльності.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 СУТНІСТЬ, КОНЦЕПЦІЯ ТА МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 1 СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

- 1.1 Поняття стратегічного управління.
- 1.2 Мета, принципи та функції стратегічного управління.
- 1.3 Етапи розвитку стратегічного управління.
- 1.4 Концепція стратегічного управління.

1.1 Поняття стратегічного управління.

Уперше поняття «*стратегічне управління*» уведено в 60–70-х роках ХХ століття для позначення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва й управлінням, що здійснюється на вищому рівні з метою передбачення майбутнього. Це було викликано змінами в умовах ведення бізнесу, а й потім і державного управління. Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного управління, стала ідея необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на середовище для своєчасного реагування на зміни, що відбуваються в ньому. Актуальність стратегічного управління пояснювалася раціональністю та глобальною світовою інтеграцією. Це було пов'язане, насамперед, зі зміною способу мислення та необхідністю встановлення наряду дій [32].

Поняття «стратегічне управління» науковці визначають по-різному. *Стратегічне управління* – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [34]. *Стратегічне управління* – процес постійного впливу на об'єкт управління, який здійснюється, виходячи з об'єктивної оцінки його стану, із врахуванням

змін навколишнього середовища та прогнозу подальшої їх динаміки для досягнення цілей розвитку [25].

В енциклопедії державного управління *стратегічне управління* визначено як особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпеченні довгострокового виживання організації в мінливому середовищі [3].

Стратегічне управління (для організації, регіону чи територіальної громади) є систематичним процесом, за допомогою якого організація або територіальна громада прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому. Стратегічне управління є водночас процесом і результатом, бо в його основу покладено: вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства; визначення найдієвішого способу досягнення цілей та виконання завдань; а також концентрацію зусиль на досягненні визначених цілей [32].

Сутність стратегічного управління визначається розв'язанням певних завдань, які характеризують послідовність його впровадження в організації: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення місії та стратегічного бачення, встановлення стратегічних цілей і завдань, вибір стратегії, оцінка результатів діяльності організації, внесення відповідних змін у стратегічний план, зміни методів реалізації стратегічного плану.

1.2 Мета, принципи та функції стратегічного управління

Мета – це описаний у формальному вигляді орієнтир, якого бажано досягти протягом визначеного періоду [25, с. 34]. *Мета стратегічного управління* – це побудова динамічної системи, яка має забезпечувати визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як

інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення організації та її окремих підсистем, що є основою для підвищення її конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі [34].

Принцип (від лат. *princĭpĭum* – основа, початок) – основне положення будь-якої теорії, вчення, вихідні засади пояснень чи керівництва до дії [2, с. 560–561]. *Принципи стратегічного управління* – це теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики, що втілені у загальних правилах та положеннях, регулювальні процеси застосування стратегічного управління, норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються в процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [27].

До *основних принципів* стратегічного управління відносять:

- цілеспрямованість;
- безперервність;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність системи стратегічного управління організації;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічної можливості;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організації;
- результативність та ефективність.

Функція (латин. *functio* – діяльність, виконання) в Енциклопедичному словнику з державного управління визначається як сукупність дій, операцій, здатність реалізації яких підтримується в організації, обов’язок чи здатність технічного об’єкта або людини виконувати яку-небудь операцію [2, с. 745].

Функції стратегічного управління: планування стратегії; організація виконання стратегічних планів; координація дій з реалізації стратегічних завдань; мотивація за досягнуті стратегічні результати; контроль за процесом реалізації стратегії.

Реалізація функцій стратегічного управління здійснюється за допомогою розробки та прийняття *стратегічних рішень* щодо діяльності організації, орієнтованих на перспективу, а також прийнятих в умовах невизначеності.

1.3 Етапи розвитку стратегічного управління

До *етапів* розвитку стратегічного управління відносять:

- бюджетування (від початку XX століття);
- довгострокове планування (50–60-ті рр. XX століття);
- стратегічне планування (60–70-ті рр. XX століття);
- стратегічне управління (70-ті рр. XX століття).

Від початку XX століття однією з основних функцій управління організацією було короткострокове планування діяльності організації, яке на той час мало форму *бюджетування*. Планування розглядалося як складова бюджету на рік, де враховувались витрати і доходи організації.

Внаслідок науково-технічної революції, появи транснаціональних корпорацій, насичення ринку різними товарами призвели до потреби в *довгостроковому плануванні* діяльності організації (50-ті роки XX століття), яке базувалося на принципі перенесення тенденцій його розвитку на майбутнє.

Виникненню стратегічного управління передуює "*бум стратегічного планування*" у США й багато інших країнах Західної Європи (60-ті роки XX століття). Стратегічне планування ґрунтувалося на перевазі концепцій *організації як відкритої системи* на мікро-рівні та на розвитку

прогнозування. Залежність організацій від попиту споживачів обумовила перехід від довгострокового планування до стратегічного, яке обмежувалося як визначенням цілей, так і стратегій їх досягнення, а згодом й орієнтувалося на досягнення соціально-економічних показників на довгостроковий період.

Основні напрями розвитку *стратегічного управління* були визначені на розширеній конференції з питань стратегічного управління в місті Піттсбург у США (травень 1971 року).

1.4 Концепція стратегічного управління

Стратегічне управління, як і будь-який тип управління базується на концепції. *Концепція управління* – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування суб'єкта управління, механізми взаємодії з об'єктом управління та характер взаємовідносин між певними ланками його внутрішньої структури. Концепція означає необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища щодо майбутнього розвитку [32].

Особливості концепції стратегічного управління:

- вона базується на ситуаційному, системному, цільовому та інтегральному підходах до управління;
- спрямовує на вивчення умов, в яких функціонують організації;
- орієнтує на необхідність збору стратегічної інформації та її застосування;
- допомагає прогнозувати наслідки управлінських рішень;
- передбачає застосування методів та інструментів розвитку організації;
- створює необхідні передумови для роботи організації у стратегічному режимі.

ТЕМА 2 СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Елементи системи стратегічного управління.

2.2 Стратегія: поняття, сутність.

2.3 Основні компоненти системи забезпечення стратегічного управління.

2.1 Елементи системи стратегічного управління

Стратегічне управління організації розглядають як *систему з таких елементів*: стратегія організації; організаційна структура; організаційна культура.

Систему стратегічного управління організації наведено на рисунку 2.1.

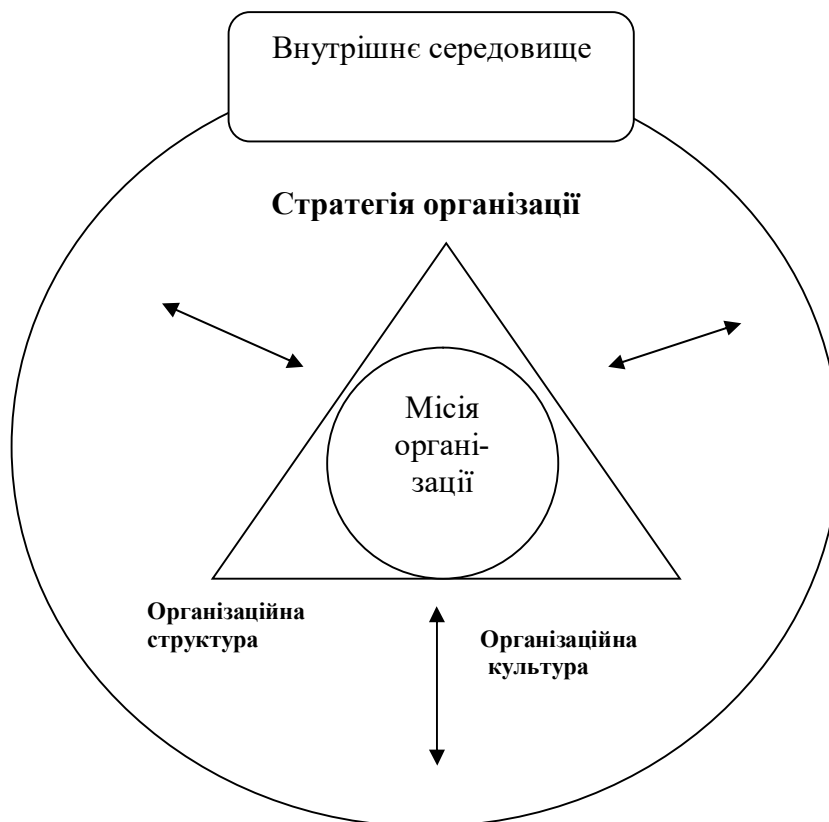


Рисунок 2.1 – Система стратегічного управління організації [27]

Стратегія організації – це детальний всебічний комплексний план забезпечення місії та досягнення цілей організації. Стратегія є способом встановлення взаємодії організації із оточуючим середовищем, визначення напрямів і шляхів досягнення цілей організації у довгостроковій перспективі на основі концентрації уваги на основних пріоритетах.

Організаційна структура – це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності організації, між існуючими та створюваними (або такими, що зникають) ланками, підрозділами, рівнями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління. Організаційна структура визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких організація здійснює свою діяльність [27].

Організаційна культура – це сукупність ціннісних орієнтацій, правил, норм, традицій, які визначають зміст і характер поведінки співробітників організації. Організаційна культура сприяє розвитку організації, допомагає координації роботи працівників.

Між переліченими елементами системи стратегічного управління організації існує певна взаємозалежність: чітко організоване стратегічне планування перебуває в тісному взаємозв'язку зі структурою управління, яка забезпечує розроблення та реалізацію стратегії для досягнення цілей, і організаційною культурою, яка створює можливості для поєднання стратегічного планування й організаційної структури [27].

2.2 Стратегія: поняття, сутність

Стратегічне управління орієнтоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей за допомогою стратегій.

Поняття *стратегія* (від грец. *stratos* – військо, *ago* – веду, ведення війни) історично склалося у військовому лексиконі, де воно визначало

планування і запровадження державної політики та військово-політичного союзу різних країн з використанням доступних засобів.

У сучасній літературі виділяють такі підходи до визначення сутності «стратегія»:

- стратегія як процес (систематизація планів організації для досягнення цілей, координування поставлених цілей і наявних ресурсів);
- стратегія як результат (встановлення орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності);
- стратегія як план дій (формування окремої програми функціонування організації в оточуючому середовищі задля досягнення її визначених цілей).

У таблиці 2.1 наведено різність думок відомих авторів щодо визначення поняття «стратегія».

Таблиця 2.1 – Наукові погляди до стратегії

№ з/п	Автор	Основний зміст наукових поглядів до стратегії
1	І. Ансофф	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
2	М. Мескон М. Альберт Ф. Хедоурі	Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення місії організації та досягнення її цілей
3	Г. Мінцберг Д. Міллер	Стратегія є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це стартова точка
4	А. Чандлер	Стратегія – визначення основних довгострокових цілей та орієнтирів організації, вибір дій та забезпечення ресурсів, які необхідні для досягнення цілей

Слід відмітити, що стратегія є основою для розробки стратегічних планів, програм і проектів, здійснення змін в організаційній структурі. Поряд з цим, стратегія не дає негайного результату та стовідсоткового передбачення майбутнього, виконання стратегічних установок, забезпечення виживання організації у довгостроковій перспективі.

2.3 Основні компоненти системи забезпечення стратегічного управління

Організаційне забезпечення стратегічного управління визначають як сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин усередині та за межами організації, що охоплює субординаційні, координаційні, лінійні і функціональні, інші організаційні зв'язки, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких організація використовує (або ні) ті можливості, що надає їй середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій. Таке забезпечення базується на організаційних відносинах, що виникають в управлінні організацією [27].

Фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних та динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та за межами діяльності організації, що включає сукупність відносин власності, методів господарювання та правових норм, втілених у організаційно-економічні механізми, за допомогою яких організація використовує (або ні) можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку [27].

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза межами

організації, що включає сукупність відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких організація використовує можливості, що їй надає середовище та сприяє досягненню стратегічних цілей [27]. Система соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління має сприяти досягненню балансу між сприйманням стратегії та структури управління, обов'язків і відповідальності, перерозподілу прав, навичок співробітників; організаційної культури; способів розподілу ресурсів між співвиконавцями стратегій; системи винагороди та стимулювання; технологічних операцій, прийомів та процедур управління.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління – це система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, формує процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Процес управління організацією є процесом оцінки та аналізу інформації. Від того, наскільки інформація якісна за змістом, часом та можливістю обробки, залежить якість управлінських рішень. Інформація, яка використовується в організації – різноманітна [27].

Метою інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління є збір, обробка, використання, підтримка, зберігання стратегічних даних, які забезпечують організацію при формуванні стратегічних рішень необхідною для аналізу нормативно-правовою, прогнозною, методичною, довідково-аналітичною, поточною інформацією, а також програмними засобами. Інформаційна система у стратегічному управлінні складається з підсистеми прогнозної та стратегічної інформації, яка використовує інформацію, що надходить з усіх джерел, а також підсистеми оперативної та тактичної інформації, що використовує дані аналізу діяльності організації й інформацію, отриману під час участі працівників організації у різних заходах.

ТЕМА 3 СТАДІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Визначення місії та цілей.

3.2 Стратегічний аналіз.

3.3 Вибір стратегії.

3.4 Реалізація стратегії.

3.5 Стратегічний контроль.

3.1 Визначення місії та цілей

Стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень і передбачає усвідомлення необхідності прийняття рішення; діагностику і структурування проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації, реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів [27]. Структуру процесу стратегічного управління зображено на рисунку 3.1.

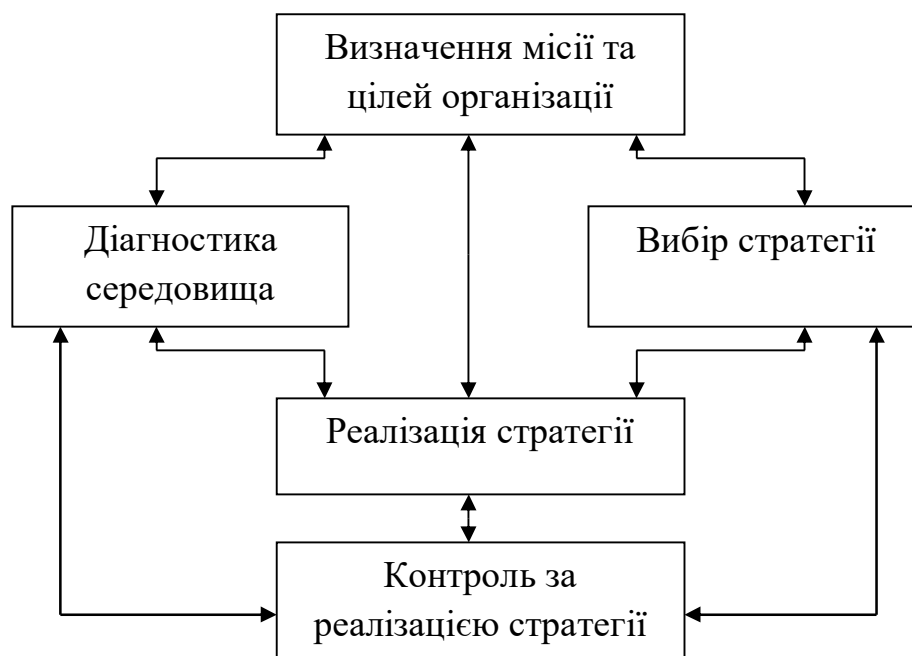


Рисунок 3.1 – Процес стратегічного управління в організації [27]

Процес стратегічного управління передбачає визначення місії та цілей.

Місія – це призначення, призначення, вища мета існування [25].

Ціль – це результат, якого необхідно досягнути в майбутньому для втілення місії [24].

Стадія визначення місії та цілей організації передбачає процеси, які вимагають формулювання місії організації, що в концентрованому вигляді виражає зміст її існування, призначення; визначення довгострокових і короткострокових цілей. У деяких випадках місію та цілі формулюють за результатами аналізу середовища. Діагностика середовища організації забезпечує основу для уточнення (інколи визначення) її місії та цілей і вибору стратегічної поведінки. При цьому відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом формулювання основних компонент та їхніх чинників і вибір з них таких, які мають значення для організації; складання прогнозів майбутнього стану середовища [27].

3.2 Стратегічний аналіз

Метою стратегічного аналізу є всебічне вивчення стану середовища організації задля розробки ефективної стратегії. *Завданнями* стратегічного аналізу є з'ясування стратегічної позиції організації, ідентифікація та оцінка її стратегічного потенціалу.

Зовнішнє середовище організації – це сукупність елементів та чинників, що знаходяться поза межами організації, та впливають на функціонування та розвиток організації (міжнародні, політичні, ринкові, економічні, науково-технічні, соціальні, екологічні).

Внутрішнє середовище організації – сукупність чинників, які знаходяться під контролем керівництва та працівників організації. Таке середовище визначається внутрішніми змінними всередині відповідної організації.

Стратегічним аналізом є комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на виконання стратегії в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей. За допомогою такого аналізу здійснюється розробка комплексного стратегічного плану розвитку організації, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних рішень [5].

3.3 Вибір стратегії

Вибір стратегії є основою стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як саме досягти цілей і реалізувати місію організації. При цьому порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них стратегію, яка відповідає заданим критеріям [27].

До етапів процесу стратегічного вибору відносять:

- розробку стратегічних альтернатив, з яких здійснюється вибір стратегії;
- оцінку стратегічних альтернатив, метою якої є оцінка стратегічних варіантів для визначення їх придатності та здійсненності для організації;
- вибір найбільш ефективної стратегії для організації.

Головним критерієм оцінки обраної стратегії є досягнення цілей організації. При відповідності стратегії встановленим цілям організації оцінюється її ефективність, виправданість ризику, відповідність умовам внутрішнього і зовнішнього середовища, а також її можливостям та потенціалу. Під час аналізу альтернативних стратегій розглядаються можливі варіанти вибору стратегії і відбувається відбір найкращої.

Стратегічні альтернативи – це комплекс стратегій, які спрямовуються на досягнення визначених стратегічних цілей організації з використанням наявних ресурсів, та пропонують різні шляхи їх досягнення.

3.4 Реалізація стратегії

Реалізація стратегії – один з найважливіших етапів стратегічного управління, який спрямований на розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, відповідності між стратегією та процесами в організації, створення необхідних допоміжних систем, вибір та узгодження із стратегією підходу до управління організацією.

До *основних завдань реалізації стратегії* відносять: формування організаційної структури для реалізації стратегії; створення сприятливого клімату й організаційної культури; управління ресурсами організації; формування політики та визначення механізмів реалізації стратегії організації; контроль за реалізацією стратегії.

Реалізацію стратегії вважають критичним процесом, тому що у випадку успішного його виконання організація досягає мети, а при неуспішному – з'являються певні труднощі. Зазвичай реалізація стратегії передбачає поглиблене вивчення стану середовища, цілей і сформованих стратегій; оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо організаційної структури (розроблення оптимальної структури управління, оцінку існуючої організаційної структури та порівняння їх з метою оцінки масштабу необхідних змін; управління процесом перетворень). На цьому етапі може виявитись, що організація не може здійснити вибрану стратегію, що пояснюється недосконало проведеним аналізом і неправильними висновками, а також виникненням непередбачених змін у зовнішньому середовищі [27].

На основі стратегії у процесі реалізації в організації здійснюється формування *тактики* (короткострокових цілей та поточних планів), яка на відміну від стратегії розрахована на більш короткий термін та має швидкі результати, які співвідносяться з певними діями. З метою уникнення

позбавлення правильної орієнтації та неточного розуміння довгострокових і стратегічних планів розроблюються додаткові орієнтири. Здійснюється формування *політики* на тривалий термін, яка визначає загальні напрями дій для досягнення цілей. Щодо розробки процедур та правил дій, то слід звернути увагу на те, що *процедури* описують дії в конкретній ситуації, які мають бути виконані. Для виконання завдань застосовуються *правила*, які визначають, що має бути зроблено в конкретній ситуації. На відміну від процедур правила розраховані на послідовність дій, які пов'язані між собою.

У процесі впровадження стратегії проводяться зміни, які називаються *стратегічними*, до яких відносять: перебудову або перетворення організації, звичайні зміни, незмінне функціонування організації.

Для того, щоб обрати стратегію й управляти нею, варто визначити, які вимоги виставляють до організації зовнішні умови, що змінилися, та перевірити, наскільки її ресурси дають їй змогу відповідати таким вимогам. У організації є можливість обрати саме ті зміни, які потрібні. Це вимагає, відповідальності, аналітичних здібностей і кваліфікованого управління вищого керівництва [32].

Управління процесом змін потребує аналізу відповідності наявних ресурсів організації та тим умовам, які в цей час домінують. *Управління змінами* включає рішення про застосування підходів і способів втручання, які допомагають правильно розпочати, систематично вести роботу, справлятися з опором, домагатися підтримки й здійснювати потрібні зміни.

До *методів проведення стратегічних змін* відносять: примусовий, адаптивний, кризовий методи, метод управління спротивом, а також метод, заснований на поетапному підході. Примусовий метод проведення стратегічних змін передбачає застосування влади для подолання спротиву. Метод адаптивних змін реалізується шляхом поступових незначних змін протягом тривалого періоду. Метод управління кризовою ситуацією використовується тоді, коли стан зовнішнього середовища змінюється

стрімко і непередбачувано. Метод управління спротивом реалізовується за будь-яких умов. Метод, заснований на поетапному підході передбачає те, що процес управління підрозділяється на етапи, при цьому в кінці кожного етапу відбувається реалізація програми впровадження з використанням власної системи мотивації.

3.5 Стратегічний контроль

Стратегічний контроль полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення цілей та здійснення стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку. Критерієм успішного виконання стратегії організації є досягнення її цілей або перевиконання цих цілей.

Основне завдання *стратегічного контролю* полягає у визначенні того, чи сприятиме реалізація обраної стратегії досягненню поставлених цілей організації. Стратегічний контроль дає змогу не тільки виявити актуальні проблеми, здійснити розробку, провести коригування стратегії, а й підтримувати найефективніші напрямки діяльності в організації.

Контроль за реалізацією стратегії – це завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного управління і має забезпечити якісний зворотний зв'язок. Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації і значно менше оцінює правильність виконання стратегічного плану або його етапів. За результатами стратегічного контролю здійснюється коригування цілей організації та напряму їх досягнення [27].

Одним із методів контролю і підвищення ефективності діяльності організації є *бенчмаркінг*, який полягає в тому, що у практику роботи організації впроваджуються технології, стандарти й методи роботи кращих організацій-аналогів. В основу бенчмаркінгу покладена концепція

безперервного вдосконалювання діяльності, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації й оцінки дій задля стійкого поліпшення діяльності організації [32].

У процесі бенчмаркінгу здійснюється пошук організацій, які показують найвищу ефективність, навчання їх методам роботи і реалізація сучасних передових методів у власних умовах. Основний зміст бенчмаркінгу полягає в тому, щоб визначити, наскільки такі організації виявилися успішні та виявити фактори й методи роботи, які дозволили б досягти більш високих результатів [6].

ТЕМА 4 ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

4.1 Стратегічне планування: поняття, зміст.

4.2 Принципи та функції стратегічного планування.

4.3 Основні методи стратегічного планування.

4.1 Стратегічне планування: поняття, зміст

У літературі існує значна кількість визначень поняття «стратегічне планування» (табл. 4.1):

Таблиця 4.1 – Визначення поняття «стратегічне планування» [32]

№ з/п	Автор	Визначення поняття «стратегічне планування»
1	2	3
1	Ле Скурнас	Забезпечення інтегральних зв'язків між глобальними цілями організації, більш безпосередніми її цілями та вибором специфічних дій, які допоможуть їй досягти цих цілей
2	Дж. Брайсон	Певний набір найважливіших рішень, дій і засобів політики, які організація втілює в життя
3	М.Чаріх	Систематичний процес, за допомогою якого організація досліджує свої можливості й те, що їй заважає, аналізує свою силу і слабкість, переглядає чи визнає свою роль, установлює пріоритетні завдання та визначає засоби їх досягнення

Продовження таблиці 4.1

1	2	3
4	А. Бергарт	Необхідний інструмент успішного місцерозташування організації та ініціативності співробітників
5	Дж. Іспай	Фокусування на досяжності добре визначених цілей запроєктованої вигоди організації як цілого
6	Х. Дімок	Визначення цілей, а потім з'ясування того, які заходи має бути вжито, хто має діяти, коли, у який спосіб і яким коштом, аби досягти бажаної мети
7	П. Лоранж	Забезпечення нововведення та змін в організації достатньою мірою
8	Ю. Шаров	Координування цілей, нових зовнішніх можливостей та внутрішнього потенціалу організації, який базується на стратегічному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища організації та стратегічному синтезі для формування стратегії розвитку

Відомі дослідники М. Мескон, Ф. Альберт, Ф. Хедоури визначили *стратегічне планування* як набір дій та рішень, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей [8]. Вони зазначили, що процес стратегічного планування має складатися з дев'яти етапів (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Процес стратегічного планування

Метою стратегічного планування є встановлення порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможної організації в довгостроковій перспективі. Змістом стратегічного планування, як процесу реалізації його основних процедур – прогнозування та програмування, є: визначення вихідного рівня розвитку об'єкта планування; аналіз умов та факторів, визначення кількісних та якісних параметрів оточення, які зумовлюють його стан; стратегічне прогнозування; формулювання мети та завдання планування; розрахунок обсягів і структури ресурсів та узгодження їх з потребами; підготовка управлінських рішень [25].

4.2 Принципи та функції стратегічного планування

Принципами стратегічного планування є: цілевстановлення та цілереалізація; багатоваріантність, альтернативність та селективність; системність та комплексність, збалансованість; спадковість, послідовність; безперервність; наукова та методична обґрунтованість; реалістичність, досяжність; гнучкість та динамічність, реакція на ситуацію; ефективність і соціальна обґрунтованість; кількісна та якісна визначеність.

Функції стратегічного планування:

- обґрунтування цілей;
- аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища;
- аналіз сильних і слабких сторін діяльності організації;
- розроблення стратегії та стратегічних планів;
- розподіл обмежених ресурсів.

До особливостей стратегічного планування відносять: вирішення комплексних проблем; орієнтацію на взаємозв'язок із зовнішнім середовищем; визначення завдань вищим керівництвом організації; планування, яке, зазвичай, довгострокове та охоплює всі сторони діяльності організації.

4.3 Основні методи стратегічного планування

До основних методів стратегічного планування відносять:

- метод системного аналізу (представлення об'єкту управління як системи, проведення комплексного аналізу розвитку складових цієї системи);
- метод ситуаційного аналізу (збір інформації та формування бази даних);
- соціологічні методи дослідження (спостереження, опитування, експертна оцінка, експеримент);
- SWOT-аналіз (поділ факторів на такі групи, як: фактори внутрішнього середовища (сильні і слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості і загрози);
- ABC-аналіз (групування інформації про ситуацію за критеріями: Advantage (перевага), Barrier (бар'єр), Controversial (спірний);
- балансовий метод (забезпечення узгодженості планування потреб із необхідними ресурсами для задоволення цих потреб);
- нормативний метод (визначення та використання системи норм та нормативів);
- програмно-цільовий метод (забезпечення планування за цілями);
- економіко-математичні методи (методи динамічного, параметричного, лінійного та нелінійного програмування);
- економіко-статистичні методи (регресійні та кореляційні методи);
- екстраполяції (визначення планових показників на майбутнє на основі їх динаміки в минулому);
- інтерполяції (встановлення мети для досягнення її в майбутньому, визначення проміжних планових показників).

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ОСНОВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ, РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ

ТЕМА 5 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

- 5.1 Особливості стратегічного управління у публічній сфері.
- 5.2 Характеристика стратегічного управління на центральному рівні.
- 5.3 Стратегічне планування розвитку територій: поняття, принципи.

5.1 Особливості стратегічного управління у публічній сфері

Стратегічне управління у публічній сфері – це управління, що спирається на громадянське суспільство як основу публічної сфери, орієнтує виробничу діяльність на досягнення ефективного соціально-економічного розвитку, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в державі, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість державі існувати і розвиватися в довгостроковій перспективі. До сучасних *проблем стратегічного управління в публічній сфері* України відносять: вплив політичної ситуації в країні на завершення виконання затверджених стратегічних документів; проблему забезпечення сталого розвитку України; не системність у розробці та реалізації державних цільових програм, їх недостатня спрямованість на досягнення пріоритетних цілей розвитку України; відсутність чітких та уніфікованих стандартів підготовки стратегічних документів [5].

Публічну стратегію визначають як «систематичне використання публічних ресурсів та повноважень державними органами для досягнення публічних цілей». Стратегія для публічних організацій є не тільки інструментом досягнення конкурентних переваг (хоча конкуренція з іншими

юрисдикціями за територію та ресурси може бути критично важливою). Публічні організації мають справу з відмінними обмеженнями (включаючи суспільну думку, політичні партії чи можливості підвищувати податки), ніж бізнес. Вони можуть використовувати різні інструменти (закони, податки та регулювання) і формуються в середовищі з високою політичною динамікою, зустрічаючи опір. Зазвичай, вони мають більше цілей, складних завдань, відображаючи широке коло учасників, яких вони мають задовольнити [24].

Процес стратегічного управління передбачає: адаптацію до зовнішнього середовища (поліпшення відносин організації з її зовнішнім середовищем); розподіл ресурсів (фонди, управлінські кадри, технологічний досвід); внутрішню координацію; організаційно-стратегічне передбачення, а також формування державної політики із залученням інститутів громадянського суспільства. Процес стратегічного управління складається з певних кроків: визначення суспільних потреб і інтересів (шляхом застосування референдумів, виборів, переговорів, вивчення громадської думки, реалізації принципів соціального партнерства); соціально-економічного прогнозування; ранжування цілей з відповідним обґрунтуванням; формування пріоритетів суспільного розвитку. Учасниками процесу стратегічного управління є: державні службовці, які є фахівцями в різних сферах суспільного розвитку, мають певний досвід підготовки аналітичних документів; недержавні організації, які представляють інтереси різних груп суспільства; наукові інституції, галузеві наукові установи, вітчизняні й іноземні дослідницькі центри тощо; політичні партії, засоби масової інформації, незалежні експерти (тобто «зовнішні» учасники стратегічного управління) [32].

До основних відмінностей стратегічного управління у приватному та публічному секторах відносять [24]:

1. Відкритість процесу підготовки стратегії. У публічній сфері підготовка стратегії, характер інформації, що збирається і аналізується,

процес формування цілей та завдань, є відкритим, пов'язаним із численними дискусіями. Стратегії органів влади мають доводитись до суспільства, бо впровадження стратегічних документів впливає на його життєдіяльність. Відкритим є й процес реалізації стратегії та оцінювання її результатів. Формування стратегії у приватних організаціях, яке пов'язано зі збиранням та аналізом інформації, на основі чого визначаються основні цілі та завдання, зазвичай, закритий, непублічний процес, який здійснюється вузьким колом топ-менеджерів, і витік даних є неприйнятним (за винятком випадків, коли це не є частиною самої стратегії). Непублічними є й і механізми реалізації стратегії, обсяги фінансових та інших ресурсів, які використовуються.

2. Багатосуб'єктність стратегічного процесу. На відміну від бізнесу, де підготовкою стратегій займається обмежена група топ-менеджерів, у публічній сфері до формування стратегічних документів долучається широке коло суб'єктів (учасників). Цей підхід ускладнює пошук компромісів у поглядах на майбутні напрями розвитку та узгодження цілей і завдань, пріоритетів і розподіл ресурсів у процесі реалізації стратегій.

3. Політизація процесу підготовки та реалізації стратегії та залежність від політичного циклу. Стратегічний процес у публічній сфері завжди залежить від політичних сил, які очолюють державну або місцеву владу, бо її характер визначає цілі в різних сферах, що досягаються стратегічним управлінням. Класичною детермінантою стратегічного процесу виступає саме політичний цикл, що визначає періодичність зміни (переобрання) влади населенням громади, регіону, а також держави. Оновлення органів державної чи місцевої влади супроводжується зміною контенту стратегічних документів.

4. Прийняття рішень у публічній сфері є слабко впорядкованим, складним процесом, особливо саме в умовах демократії. На відміну від бізнесу, нації не переслідують мету прибутку, і навіть тією мірою, якою вони фокусуються на конкурентоспроможності, вони мають цілі в умовах

економічної політики, такі як справедливість і можливість. У стратегіях органів влади особливої важливості набуває соціальний контекст. Основним продуктом їх діяльності є надання саме публічних послуг за бюджетні ресурси, джерелом яких є сплачувані бізнесом і населенням податки та збори. Значна частина цих послуг має соціальний характер, пов'язана із дотриманням у суспільстві соціальної справедливості та рівності громадян у доступі до базових послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, безпечне навколишнє середовище, транспортна мобільність, доступ до інформації.

5. Одним із чинників, які характеризують різницю між стратегіями бізнесу та публічної сфери, є час. У бізнесі майбутнє дисконтується відповідно до стійких, а також ясних параметрів, які формуються ринком. Рівні дисконтування визначають можливість витрат капіталу, і це диктує інвестиційні рішення. Експоненціальний рівень дисконтування визначає чіткий шлях із прийняття рішень щодо майбутнього. У публічній сфері ці підходи не завжди співіснують.

6. Для органів влади нетиповим є підхід, де з кожною ситуацією чи подією мають справу як з унікальною. Натомість у законах, програмах, протоколах, принципах прописуються загальні правила. Стратегічне управління в умовах різних суспільних процесів неможливо без елементів стандартизації, генералізації, упорядкування.

7. У приватному секторі стратегія фокусується на досягненні конкурентної переваги. У публічному секторі конкурентна перевага застосовується лише в тих організаціях, які мають високий рівень адміністративної автономії, бюджети, що формуються із власних надходжень, та конкурентне середовище, в якому вони функціонують.

Основними мотивами використання стратегічного управління в публічній сфері є посилення контролю за наданням публічних послуг, необхідність упровадження ринково-орієнтованого підходу до публічного управління та його запровадження як інструменту вдосконалення

організаційної діяльності. На відміну від приватного сектору, зорієнтованого при впровадженні стратегічного управління на конкурентні переваги та прибуток, у публічному секторі головною метою є підвищення ефективності діяльності органів влади з надання різноманітних послуг [24].

5.2 Характеристика стратегічного управління на центральному рівні

Стратегічне управління на центральному рівні – процес, результатом якого є визначення стратегії та політики центральних органів виконавчої влади, що забезпечує прийняття рішень, які відповідають визначеній місії, досягненню цілей, виконанню завдань і реалізації певних функцій. Стратегічне управління для центральних органів виконавчої влади сприяє перетворенню їх з установ, що реагують на події (як постреакція), в органи, що мають перспективне і довгострокове бачення та реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на ресурсних можливостях [32].

Згідно діючої нормативно-правової бази України проекти стратегічних планів роботи центральних органів виконавчої влади розробляються на середньостроковий період (до п'яти років). *Стратегічний план роботи центрального органу виконавчої влади* – це розроблений на основі стратегій розвитку відповідних галузей економіки (сфер діяльності) документ, який визначає завдання цього органу, заходи щодо їх виконання (з визначенням ресурсів, відповідальних за виконання, строків) та очікувані результати.

Етапи процесу розробки стратегічного плану роботи центрального органу виконавчої влади:

- підготовка до процесу стратегічного управління та розробки стратегічного плану;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища центрального органу виконавчої влади;
- визначення бачення та місії організації;
- визначення стратегічних цілей;

- визначення завдань;
- розробка плану дій;
- моніторинг та оцінювання стратегічного плану для центрального органу виконавчої влади [32].

До специфічних рис стратегічного управління на центральному рівні, що відрізняють його від стратегічного управління на регіональному рівні і рівні територіальної громади, відносять: масштаб планування; призначення планування; методи впливу; «замовники» і оцінювачі результату; управлінську відповідальність; структурування системи на підсистеми; зовнішнє середовище планування [32].

Схематичне зображення особливостей стратегічного планування на різних рівнях управління наведено на рисунку 5.1.

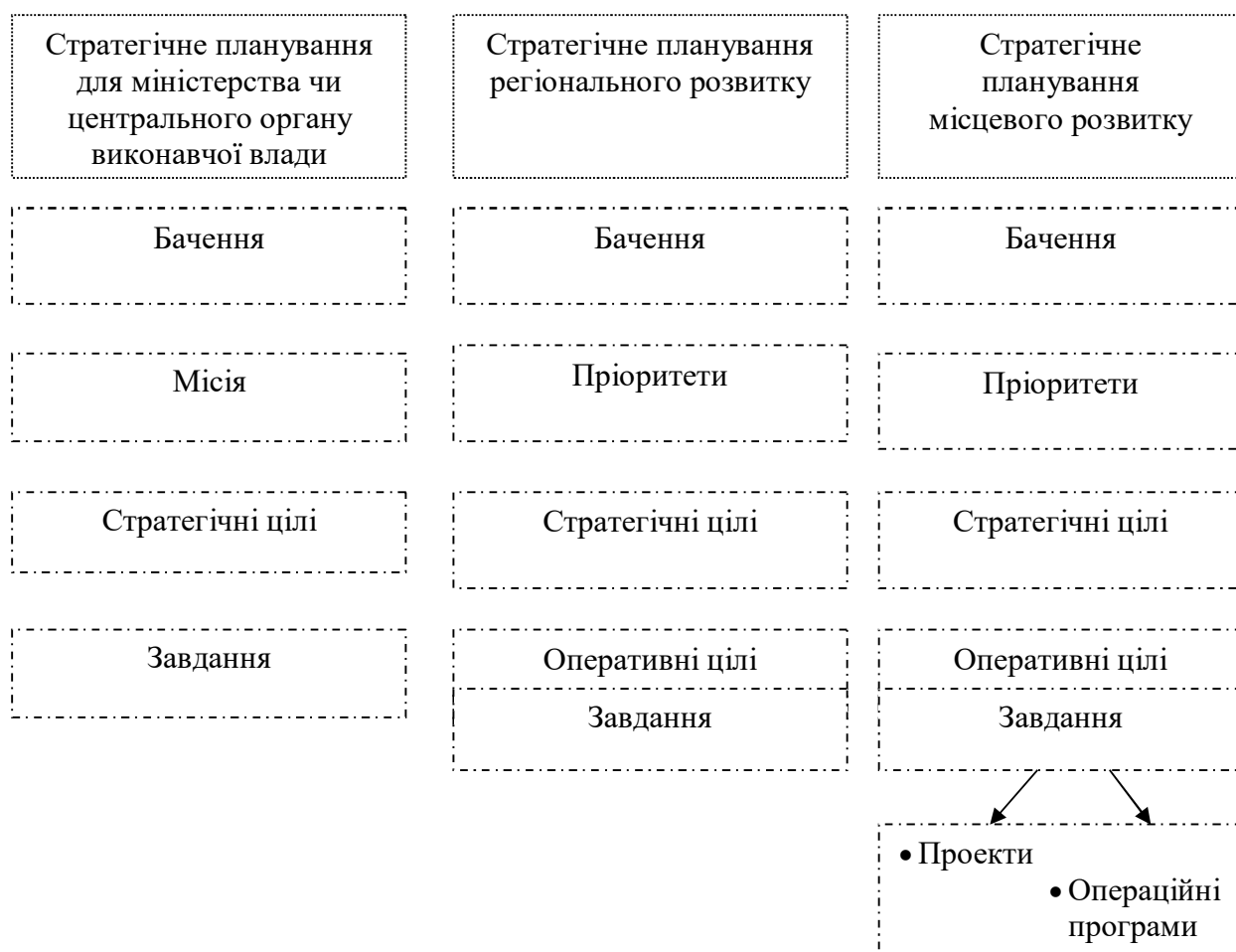


Рисунок 5.1 – Схематичне зображення особливостей стратегічного планування на різних рівнях управління [32]

5.3 Стратегічне планування розвитку територій: поняття, принципи

Стратегічне планування розвитку територій – процес передбачення майбутнього та його досягнення, який включає розробку, затвердження, реалізацію стратегії та стратегічного плану розвитку території, охоплює систему довго-, середньо-, короткострокових планів, проектів, програм [4].

Стратегічне планування розвитку територій має базуватись на таких *принципах* [4]:

- об'єктивність – спираючись на дію загальнонаукових, економічних та спеціальних законів при розробці стратегії;
- цілепокладання – чітке формулювання мети та конкретних цілей, які визначаються у стратегії;
- результативність – спрямування всіх заходів, включених до стратегії на досягнення поставлених цілей;
- ефективність визначення кількісного вираження співвідношення витрат і результатів поліпшення соціально-економічного стану території;
- пріоритетність – включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дозволить забезпечити сталий розвиток території;
- компетентність – забезпечення відповідності кола питань, які охоплює стратегія, та компетенції органів управління територіальним розвитком;
- комплексність – створення диверсифікованої структури господарства на території, базування розробок на соціальному консенсусі, який передбачає сукупний внесок агентів територіального розвитку у вирішення економічних, соціальних, екологічних та інших питань;
- спадкоємність – залучення до розробки стратегії представників опозиції;
- альтернативність передбачення стратегічних альтернатив, тобто протилежних варіантів дій щодо досягнення поставленої мети при розробці стратегії, їх оцінка та обґрунтування вибору;

– транспарентність – забезпечення прозорості процесу розробки стратегії, широке висвітлення його в засобах масової інформації, залучення до його здійснення представників громадськості бізнесових структур;

– ситуаційного підходу – виявлення, оцінка та врахування дії внутрішніх факторів та впливу зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку в залежності від їх комбінації.

ТЕМА 6 ПРОГНОЗУВАННЯ, ПРОГРАМУВАННЯ, ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

6.1 Підходи до прогнозування, програмування, планування.

6.2 Система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку в Україні.

6.3 Прогнозування, програмування, планування соціально-економічного розвитку за кордоном.

6.1 Підходи до прогнозування, програмування, планування

У Радянському Союзі друга половина 20-х – кінець 30-х рр. XX ст. характеризувалися застосуванням програмно-цільового методу у плануванні територій; розгортанням робіт з економічного районування СРСР; формулюванням основних принципів регіональної політики.

У першій половині 40-х рр. XX ст. відбувалося укрупнення економічних районів унаслідок централізованого керівництва в умовах обмеженості ресурсів; здійснення політики розміщення продуктивних сил, спрямованої на збереження промислового потенціалу.

Друга половина 40-х – перша половина 50-х рр. XX ст. пов'язані з децентралізацією управління, а саме з розширенням повноважень республік Радянського Союзу; розробленням і реалізацією довгострокових програм екстенсивного освоєння природних ресурсів.

Друга половина 50-х – перша половина 60-х рр. ХХ ст. характеризувалися регіонально цілісним підходом до економіки, формуванням територіальних виробничих комплексів, функціонуванням територіальних рад народного господарства. У цей період поглиблювалася робота щодо економічного районування.

У другій половині 60-х – першій половині 70-х рр. ХХ ст. були проведені масштабні економічні реформи (у промисловому виробництві, сільському господарстві), сутністю яких було обмеження адміністративно-командних методів управління економікою завдяки використанню економічних методів управління.

Період, що розпочався у 80-х рр. ХХ ст. та продовжився до розпаду Радянського Союзу, характеризувався використанням адміністративно-командних методів управління, надмірною децентралізацією, директивним плануванням.

В Україні наприкінці 90-х рр. ХХ ст. розпочався бум стратегічного планування. Здійснювалася розробка стратегій соціально-економічного розвитку країни, регіонів, міст, сфер діяльності. Розв'язання наявних соціально-економічних проблем потребувало здійснення розробки та реалізації прогностичних та програмних документів, координації спільних дій органів влади і громадянського суспільства.

Прогнозування і програмування відіграють важливу роль у реалізації публічної регіональної економічної політики в частині відтворення як умов, так і факторів стійкого регіонального розвитку, досягнення плановірності в розвитку продуктивних сил, узгодження інтересів, територій і галузей, вирішення завдань розвитку регіону в економічній, екологічній, соціально-культурній і науково-технічній сферах. *Прогнозування* – це процес формування науково-обґрунтованого судження про можливі стани економіки територій у майбутньому, тобто це наукове передбачення ймовірних напрямів розвитку процесів та явищ. Прогнозування здійснюється з двох

позицій: оцінка очікуваного стану економіки за збереження або за змін внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування.

Державне прогнозування соціально-економічного розвитку – це науково-обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, альтернативних шляхів і строків досягнення визначених параметрів соціально-економічного розвитку [25].

Програмування – це процес орієнтації економіки з боку органів публічного управління шляхом впливу на її структуру відповідно до мети соціально-економічного розвитку на визначений період. *Програма економічного і соціального розвитку* – це документ, у якому визначаються цілі та пріоритети економічного і соціального розвитку, засоби, шляхи їхнього досягнення, формується взаємоузгоджена та комплексна система заходів органів законодавчої і виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямованих на досягнення стабільного економічного зростання, ефективне розв'язання проблем соціально-економічного розвитку, та характеризуються очікувані зміни у стані економіки та соціальної сфери.

Прогнозування та програмування взаємопов'язані з *плануванням*, яке полягає в розробці та практичному здійсненні планів, що визначають бажаний стан об'єкта управління, шляхи, способи і ресурси, які необхідні для його досягнення [25].

Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року № 1602-III було визначено правові, економічні й організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки, окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального

розвитку держави. Законом встановлені загальний порядок розроблення, затвердження та виконання прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку, а також права та відповідальність учасників державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України. Засади розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм визначив Закон України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року № 1621-IV. Правові, організаційні, економічні засади реалізації державної регіональної політики щодо стимулювання розвитку та подолання депресивності регіонів визначив Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8 вересня 2005 року № 2850-IV. Законом України «Про Генеральну схему планування території України» від 7 лютого 2002 року № 3059-III визначено пріоритети та концептуальні рішення з планування й використання території країни.

У Концепції державної регіональної політики, затвердженої Указом Президента України від 25 травня 2001 року № 341, було визначено головну мету, завдання, пріоритетні шляхи вирішення цих завдань, принципи, на яких базується державна регіональна політика. Законом України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року № 156-VIII визначено мету та принципи державної регіональної політики. У Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 1 липня 2010 року № 2411-VI були визначені засади внутрішньої політики у сферах розбудови державності, розвитку місцевого самоврядування, стимулювання розвитку регіонів, в економічній та інших сферах.

6.2 Система прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку в Україні

Згідно закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року № 1602-III *система прогностичних і програмних документів*

економічного і соціального розвитку складається з такого: прогнозів економічного і соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий періоди; прогнозів економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на середньостроковий період; прогнозів розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період; Державної програми економічного і соціального розвитку України на короткостроковий період; програм економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на короткостроковий період; програм розвитку окремих галузей економіки.

Згідно Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 04.10.2006 року № 504-р, систему прогнозних і програмних документів складають *довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні і програмні документи*, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі, пріоритети соціально-економічного розвитку, заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення.

Довгострокові прогнозні і програмні документи визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки і соціальної сфери. На *довгостроковий період (понад п'ять років)* розробляються проекти: Стратегії економічного та соціального розвитку України; Державної стратегії регіонального розвитку; регіональних стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, м. Києва і Севастополя; стратегій розвитку галузей економіки (сфер діяльності).

Середньострокові прогнозні і програмні документи розробляються на основі довгострокових документів і визначають умови соціально-економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньострокову перспективу з метою досягнення певних стратегічних цілей. На *середньостроковий період (до п'яти*

років) розробляються такі проекти, як: Програми діяльності Кабінету Міністрів України; прогнозу економічного та соціального розвитку України; прогнозу економічного та соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, м. Києва і Севастополя (за рішенням місцевих органів влади); основних напрямів бюджетної політики і прогнозу показників зведеного та державного бюджетів України; державних цільових програм; стратегічних планів роботи центральних органів виконавчої влади.

Короткострокові прогнозні і програмні документи розробляються на основі середньострокових документів і визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік. На *короткостроковий період (один рік)* розробляються проекти: основних напрямів економічної політики України; прогнозу економічного та соціального розвитку України; основних засад грошово-кредитної політики на наступний та подальші роки; основних напрямів бюджетної політики; Державного бюджету України; Плану дій Кабінету Міністрів України щодо виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України; річних планів роботи центральних органів виконавчої влади; бюджетів адміністративно-територіальних одиниць та програм їх соціально-економічного розвитку.

Окремим видом програмних документів є послання Президента України до народу, щорічні та позачергові послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України.

Учасниками державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України є ті органи державної влади, які розробляють, затверджують та здійснюють прогнозні й програмні документи економічного і соціального розвитку, а саме: Кабінет Міністрів України; уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики; інші центральні органи виконавчої влади; Рада міністрів Автономної Республіки Крим; місцеві державні адміністрації; органи місцевого самоврядування.

6.3 Прогнозування, програмування, планування соціально-економічного розвитку за кордоном

У *Китаї* існують загальнодержавний, галузевий, територіальний і господарський рівні планування. Планування підрозділяється на довгострокове, середньострокове та поточне планування. При складанні планів здійснюють вибіркове обстеження, аналіз ситуації, виходячи з реальності, реалізують курс і програму партії, а також визначають темпи розвитку промислового і сільськогосподарського виробництва, складають комплексний баланс народного господарства. У *Японії* планування становить узагальнення середньострокових та довгострокових політичних заходів, що окреслюють картину майбутнього національної економіки [25]. У *США* здійснення планування на загальнодержавному рівні визначає закон «Про ефективність і результати діяльності Уряду». Відповідно до нього здійснюється розробка стратегій в різних сферах, стратегічних планів. Цей закон визначає ієрархію стратегічного планування виконавчої влади, часові рамки щодо підготовки певних планових документів [5].

У *Польщі* основою для розроблення стратегічних та індикативних планів, стратегій розвитку, національних і цільових програм є довгострокове, середньострокове й короткострокове прогнозування. Система стратегічного планування побудована таким чином, щоб документи всіх рівнів координувалися й узгоджувалися із цілями та завданнями на національному рівні та на рівні Євросоюзу [5]. До основних нормативно-правових документів щодо регіонального розвитку у Польщі слід віднести: закон щодо принципів регіонального розвитку, план розвитку, стратегію розвитку, державні програми, програми воєводств, програми малих міст, програми Орліт. Держава створює умови для регіонів, надає у разі необхідності, відповідну допомогу. Втручання держави відбувається із урахуванням потреб кожного регіону. Для підготовки регіональних планів та стратегій розвитку

регіону, узгоджуються завдання уряду з органами місцевого самоврядування. Уряд стимулює гміни планувати власні стратегії та готувати проекти. При цьому, такі проекти повинні бути на перспективу, мати довгостроковий результат від їх реалізації.

У Франції, незважаючи на те, що з 1995 року Франція перейшла до періодичної розробки узгоджених в рамках політичної еліти концептуальних підходів до визначення і вирішення актуальних господарських і соціальних проблем, стратегічне планування соціально-економічного розвитку країни відіграє головну роль. Здійснюється розробка і постійне уточнення національної стратегії розвитку, а також регіональне планування. Так, основна увага національної стратегії соціально-економічного розвитку 2010-2020 років зосереджена на місці і ролі Франції в світовій економіці і європейській інтеграції; особливості соціальної стабільності суспільства Франції; модернізації інструментів державної політики в соціально-економічній сфері [5].

Особливістю стратегічного планування *Європейського Союзу* є впорядкована система стратегічних документів на довгостроковий, середньостроковий і короткостроковий період. Країни Європейського Союзу мають тісний зв'язок між національними економіками, тому реформи або їх відсутність в одній країні впливають на продуктивність інших. Стратегічне планування в Європейському Союзі – чітко сформована ієрархічна система стратегічних документів, спрямованих на задоволення, в першу чергу, громадських інтересів [5].

У 2010 році у Європейському Союзі була прийнята довгострокова стратегія «Європа 2020». Центральним органом в організаційному забезпеченні цієї стратегії є Рада Європейського Союзу. Координуванням політики держав Європейського Союзу, відстеженням досягнення ними європейських цілей, завдань займається Європейська Комісія. Законодавчим органом щодо найважливіших напрямів діяльності є Європейський

парламент. Головні напрями діяльності європейських держав, основні фактори зміцнення економіки, ключові ініціативи, ключові вимірювані цілі наведено на рисунку 6.1.

Головні напрями діяльності європейських держав				
Зайнятість	Дослідження та інновації	Зміни клімату та енергетика	Освіта	Боротьба з бідністю
Основні фактори зміцнення економіки				
Розумне зростання: розвиток економіки, заснований на знаннях та інноваціях	Стійке зростання: створення економіки, заснованої на доцільному використанні ресурсів, екології та конкуренції		Включене зростання: сприяння підвищенню рівня зайнятості населення, досягнення соціального та територіального згуртування	
Ключові ініціативи				
«Інноваційний Союз». «Рух молоді». «План розвитку цифрових технологій в Європі».	«Доцільне використання ресурсів в Європі». «Індустріальна політика, спрямована на глобалізацію».		«План розвитку нових здібностей і збільшення кількості робочих місць». «Європейська політика проти бідності».	
Ключові вимірювані цілі				
<div>1. 75 % населення у віці від 20 до 64 років має бути зайнятим (зараз 69 %).</div> <div>2. 3 % ВВП ЄС має інвестуватися в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Зараз – 1,8 %.</div> <div>3. Кліматичні/енергетичні цілі «20/20/20» мають бути досягнуті:<div>– зростання частки енергії з відновлюваних джерел з 10,3 до 20 % у загальній структурі енергоспоживання;</div><div>– скорочення загальних енерговитрат на 20 %;</div><div>– зменшення викидів вуглекислого газу (CO₂) на 20 % (за сприятливих умов – на 30 %).</div></div> <div>4. Частка учнів, які кинули школу, не повинна перевищувати 10 %. Не менш ніж 40 % молоді повинно мати вищу освіту.</div> <div>5. Кількість людей, які знаходяться в небезпеці опинитися за межею бідності, повинна скоротитися на 20 млн.</div>				

Рисунок 6.1 – Головні напрями діяльності європейських держав, основні фактори зміцнення економіки, ключові ініціативи та вимірювані цілі [30]

У 2012 році було розроблено довгострокову Стратегію «Глобальна Європа 2050».

ТЕМА 7 РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

7.1 Нормативно-правова база розробки та реалізації стратегії розвитку.

7.2 Державна стратегія регіонального розвитку: розробка та план заходів з реалізації.

7.3 Організація розробки та реалізації регіональної стратегії розвитку.

7.4 Розробка та реалізація стратегії розвитку міста.

7.5 Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади.

7.1 Нормативно-правова база розробки та реалізації стратегії розвитку

Основна нормативно-правова база розробки та реалізації стратегії розвитку:

- Бюджетний кодекс України;
- Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року № 156-VIII;
- Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 року № 586-XIV;
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР;
- Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 року № 157-VIII;
- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року № 1602-III;
- Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8 вересня 2005 року № 2850-IV;
- Закон України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року № 1621-IV ;
- Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України від 4 жовтня 2006 року № 504-р;

– Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 року № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року»;

– Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів»;

– Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів»;

– Наказ Мінрегіону від 30 березня 2016 року № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади»;

– Наказ Мінрегіону від 31 березня 2016 року № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації».

7.2 Державна стратегія регіонального розвитку: розробка та план заходів з реалізації

Державна стратегія регіонального розвитку – це документ, у якому на основі визначення основних проблем регіонального розвитку, пріоритетів державної регіональної політики з точки зору загальнонаціональних потреб та інтересів, визначено заходи для підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення їх сталого розвитку на сучасній технологічній основі,

а також досягнення високої продуктивності виробництва та зайнятості населення [25].

Державна стратегія регіонального розвитку України розробляється на сім років. Її реалізація здійснюється шляхом розроблення і виконання плану заходів з її реалізації.

Мінрегіон розробляє проект Державної стратегії регіонального розвитку України не пізніше ніж за 18 місяців до закінчення строку реалізації діючої стратегії. Проект Державної стратегії регіонального розвитку України подається на розгляд Кабінету Міністрів України не пізніше ніж за шість місяців до закінчення строку реалізації існуючої стратегії. Мінрегіон з метою врахування у Державній стратегії регіонального розвитку України інтересів суб'єктів регіонального розвитку повідомляє через засоби масової інформації про початок роботи над проектом стратегії та визначає для суб'єктів регіонального розвитку строк і форму подання пропозицій; утворює робочу групу для підготовки пропозицій до проекту стратегії та узгодження позицій, до складу якої входять представники міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органів виконавчої влади, суб'єктів підприємництва, закладів вищої освіти, науково-дослідних установ, агенцій регіонального розвитку, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування та керівників громадських об'єднань за згодою; забезпечує розроблення проекту стратегії з урахуванням пропозицій робочої групи; забезпечує громадське обговорення проекту стратегії; проводить консультації із суб'єктами регіонального розвитку щодо врегулювання спірних питань; опрацьовує проект стратегії за результатами громадського обговорення; оприлюднює звіт про результати розгляду пропозицій суб'єктів регіонального розвитку до проекту стратегії.

У проекті Державної стратегії регіонального розвитку України зазначаються: тенденції та основні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів, що включають результати SWOT-аналізу регіонального

розвитку та оцінки природно-ресурсного, наукового, інноваційного, виробничого, трудового, фінансового потенціалу; пріоритети державної регіональної політики на відповідний період, сформовані відповідно до стратегічного бачення розвитку регіонів; стратегічні цілі і напрями розвитку регіонів та міжрегіонального співробітництва, що формуються відповідно до стратегічного бачення регіонального розвитку; оперативні цілі для забезпечення досягнення стратегічних цілей; основні завдання, етапи та механізми їх реалізації; система моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначеної стратегії, яка передбачає кількісні та якісні індикатори досягнення цілей, визначених такою стратегією.

У проекті Плану заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку зазначаються:

- середньострокові завдання і заходи, здійснення яких спрямоване на розв’язання проблем регіонального розвитку та досягнення цілей Державної стратегії регіонального розвитку України;
- фінансове забезпечення виконання завдань і здійснення заходів;
- строки виконання завдань і здійснення заходів та відповідальні за виконання;
- індикатори оцінки результативності виконання завдань, а також здійснення заходів.

Середньострокові завдання виконуються шляхом реалізації відібраних на конкурсній основі проектів регіонального розвитку, об’єднаних спільною метою у відповідні програми регіонального розвитку. *Програма регіонального розвитку* – комплекс взаємопов’язаних завдань та заходів довготривалого характеру, спрямованих на досягнення цілей регіонального розвитку, оформлений як документ, що готується та затверджується у встановленому законодавством порядку та реалізується через проекти регіонального розвитку, які об’єднані спільною метою. *Проект регіонального розвитку* – комплекс взаємопов’язаних заходів для розв’язання проблем

регіонального розвитку, оформлений як документ за встановленою законодавством формою, яким визначаються спільні дії учасників проекту, а також ресурси, необхідні для досягнення цілей проекту протягом установлених термінів.

Розроблення Плану заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку здійснює центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної регіональної політики, спільно з іншими центральними органами виконавчої влади у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Розроблення проекту плану заходів на перші три роки (перший етап) реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України починається не пізніше ніж через місяць після затвердження стратегії, а на наступні чотири роки її реалізації (другий етап) – не пізніше ніж за 15 місяців до завершення строку реалізації першого етапу.

Розроблені в установленому порядку Мінрегіоном проекти Державної стратегії регіонального розвитку України та плану заходів з її реалізації затверджуються Кабінетом Міністрів України.

7.3 Організація розробки та реалізації регіональної стратегії розвитку

Регіональна стратегія розвитку є документом, що визначає тенденції та основні проблеми соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, стратегічні та оперативні цілі, пріоритети розвитку регіону на відповідний період, основні завдання, етапи та механізми їх реалізації, систему моніторингу та оцінки результативності.

Розроблення регіональних стратегій розвитку та змін до них забезпечують Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації, які повідомляють через засоби масової інформації та розміщують на своєму офіційному веб-сайті

інформацію про початок роботи над проектами регіональних стратегій розвитку, орієнтовний графік заходів з підготовки проекту регіональної стратегії розвитку та плану заходів з її реалізації, визначають строк і форму подання пропозицій; забезпечують розроблення проектів регіональних стратегій розвитку з урахуванням пропозицій робочих груп; забезпечують громадські обговорення цих проектів та опрацьовують їх з робочими групами за результатами таких обговорень; оприлюднюють звіти про результати розгляду пропозицій суб'єктів регіонального розвитку до проектів регіональних стратегій розвитку. Розроблення проекту регіональної стратегії розвитку починається не пізніше ніж за 15 місяців до завершення строку реалізації чинної такої стратегії.

Регіональні стратегії розвитку мають відповідати положенням Державної стратегії регіонального розвитку України та визначати: тенденції та основні проблеми соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя; стратегічні цілі, пріоритети регіонального розвитку на відповідний період; оперативні цілі, що забезпечать досягнення стратегічних цілей; основні завдання, етапи та механізми їх реалізації; систему моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональної стратегії розвитку. Регіональні стратегії розвитку розробляються на період дії Державної стратегії регіонального розвитку України в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. Розроблення регіональних стратегій розвитку здійснюється з урахуванням стратегій розвитку міст, селищ та сіл, першочергового розвитку депресивних територій, стратегічних пріоритетів розвитку районів області.

Реалізація регіональних стратегій розвитку здійснюється шляхом розроблення та виконання планів заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку, які конкретизуються у програмах економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст. *План заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку* є інструментом реалізації

регіональної стратегії розвитку. Такий план передбачає заходи у середньостроковій перспективі (від трьох до чотирьох років) та у рамках передбачених регіональною стратегією завдань, відповідальних виконавців, строки виконання, обсяги і джерела фінансування з визначенням індикаторів результативності їх виконання (які включають гендерно-чутливі індикатори), а також є основою для розроблення інвестиційних програм (проектів), спрямованих на розвиток регіонів.

Розроблення планів заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку здійснюють Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації на виконання регіональних стратегій розвитку у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. Такі плани розробляються строком на три роки та наступні чотири роки періоду дії регіональних стратегій розвитку та затверджуються відповідно Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами.

Під час розроблення проекту регіональної стратегії розвитку та планів заходів з її реалізації, інвестиційних програм (проектів), спрямованих на розвиток регіонів, а також Державної стратегії регіонального розвитку України та плану заходів з її реалізації районні, міські, селищні, сільські ради у сфері державної регіональної політики забезпечують підготовку та подають до Верховної Ради Автономної Республіки Крим, обласних рад пропозиції щодо врахування інтересів територіальних громад.

7.4 Розробка та реалізація стратегії розвитку міста

Організація формування та затвердження стратегії розвитку міста, наприклад, міста Харкова, здійснюється у такій послідовності [29]:

1. Формування і затвердження робочої групи, на якій затверджується план заходів із розробки і затвердження стратегії розвитку міста, а також

формується аналітична група з науковців і освітян для роботи над проектом цієї стратегії.

2. Проведення тематичних «круглих столів» з обговорення проблем розвитку міста і формування фокус-груп за напрямками. Створення сайту для інформування про перебіг справ щодо розробки стратегії розвитку міста.

3. Здійснення соціологічних опитувань громадськості і експертного співтовариства, бізнес-спільноти, науково-освітньої спільноти, членів робочої групи, фахівців департаментів і управлінь виконавчого комітету і комісій міської ради. Оброблення аналітичною групою результатів соціологічних опитувань, збір і узагальнення статистичних даних та пропозицій, які надходять від сторін, зацікавлених у розробці і прийнятті стратегії розвитку міста.

4. Складення фокус-групою та аналітичною групами напрацювань в проект стратегії розвитку міста.

5. Обговорення проекту стратегії розвитку міста на спільному «круглому столі» фокус-груп, які брали участь у її розробці. Після доопрацювання проект цієї стратегії оприлюднюється на сайті. Проект стратегії розвитку міста обговорюється на інвестиційному форумі міста.

6. Після доопрацювання проект стратегії розвитку міста подається до міської ради для розгляду і затвердження.

План заходів з реалізації стратегії розвитку міста включає:

- проекти розвитку, об'єднані спільною метою у програмі міського розвитку;
- орієнтовні обсяги і джерела фінансування;
- індикатори оцінки результативності реалізації програм та проектів міського розвитку, які включені до програм.

Реалізація стратегії розвитку міста здійснюється через державні і міські цільові програми.

7.5 Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади

У Методичних рекомендаціях щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, затверджених Наказом Мінрегіону від 30 березня 2016 року № 75, *до прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади віднесено:*

- стратегію розвитку об'єднаної територіальної громади;
- план (програму) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади;
- інші довгострокові, середньострокові та короткострокові прогностичні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі та відповідному регіоні, з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення.

Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади – це документ, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, індикатори (показники) їх досягнення, пріоритети та завдання для сталого економічного і соціального розвитку об'єднаної територіальної громади.

Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади розробляється з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року № 156-VIII і постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів».

ТЕМА 8 МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

8.1 Моніторинг та оцінювання в стратегічному управлінні.

8.2 Визначення результатів реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України.

8.3 Проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональної стратегії розвитку.

8.1 Моніторинг та оцінювання в стратегічному управлінні

Моніторинг – це систематичне відстеження з вивченням усього процесу втілення від формального ухвалення стратегічного плану до безпосередньої участі в наданні послуг об'єктом стратегічного планування. Моніторинг (англ. monitoring, нім. monitoring) – стеження за процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або тенденцій розвитку. *Оцінювання* – з'ясування реалій стратегічного управління, його головних дійових осіб, критерії, процедури й інструменти виконання завдань і досягнення стратегічних цілей. *Оцінювання ефективності* – співвідношення між затратами на втілення стратегічного плану та досягнутими результатами, яке може вимірюватись у натуральних показниках (продуктивність праці) та у вартісних – якщо можливо дати грошову оцінку всім затратам і результатам. *Оцінювання результативності* – це міра досягнення проголошених стратегічних цілей, що свідчить про те, наскільки результати наблизилися до встановлених цілей [32].

8.2 Визначення результатів реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України

Результати реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України визначаються на підставі проведення моніторингу стану виконання

плану заходів шляхом порівняння фактично отриманих значень індикаторів оцінки результативності виконання завдань і їх прогностичних значень; динаміки зміни значень показників, що застосовуються для розрахунку індексів конкурентоспроможності регіонів та регіонального людського розвитку. *Моніторинг* виконання плану заходів проводиться щороку Мінрегіоном із залученням громадських об'єднань та наукових установ на підставі даних офіційної статистики, інформації міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій.

Центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації, які визначені планом заходів відповідальними за виконання завдань Державної стратегії регіонального розвитку України: визначають структурний підрозділ, відповідальний за координацію виконання завдань цієї стратегії, та не пізніше ніж через три місяці після затвердження плану заходів затверджують план роботи з виконання завдань стратегії; аналізують стан виконання плану роботи з виконання завдань стратегії та щопівроку подають Мінрегіону затверджений звіт про виконання завдань стратегії та розміщують його на своєму офіційному веб-сайті, а також подають аналітичну записку про основні результати, досягнуті у звітному періоді, з поясненням позитивних та негативних факторів, що вплинули на виконання завдань стратегії.

На підставі поданої відповідальними за виконання інформації Мінрегіон щороку готує звіт про проведення моніторингу реалізації стратегії та виконання плану заходів, який подає на розгляд Кабінету Міністрів України та розміщує на своєму офіційному веб-сайті.

Оцінка результативності реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України та виконання плану заходів проводиться Мінрегіоном

шляхом періодичного відстеження, вимірювання і порівняння фактичних результатів з індикаторами досягнення цілей та пріоритетів, визначених стратегією, за результатами виконання першого та другого етапів реалізації стратегії через один рік після завершення відповідного етапу.

На підставі поданої відповідальними за виконання інформації Мінрегіон готує звіт з оцінки результативності реалізації стратегії, який подає на розгляд Кабінету Міністрів України та розміщує на своєму офіційному веб-сайті. Мінрегіон через три роки після початку реалізації стратегії за результатами проведення моніторингу її реалізації подає Кабінетові Міністрів України (у разі потреби) пропозиції щодо коригування завдань стратегії, продовження періоду їх виконання, визначення пріоритетності для виконання протягом певного етапу реалізації цієї стратегії.

Узагальнена оцінка результативності реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України проводиться Мінрегіоном через півтора року після завершення строку її реалізації. Підсумковий звіт з оцінки результативності реалізації стратегії подається на розгляд Кабінету Міністрів України і розміщується на офіційному веб-сайті Мінрегіону.

8.3 Проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональної стратегії розвитку

Результати реалізації регіональної стратегії визначаються на підставі проведення *моніторингу* стану досягнення стратегічних цілей та завдань, виконання плану заходів шляхом порівняння фактично отриманих значень індикаторів оцінки результативності виконання завдань і їх прогностичних значень; динаміки зміни значень показників, що застосовуються для розрахунку індексів конкурентоспроможності регіону та регіонального людського розвитку.

Проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій та планів заходів здійснюється Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями на основі звітів відповідальних за виконання проектів регіонального розвитку, визначених планом заходів. Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації створюють моніторингові групи, визначають їх склад на принципах гендерної рівності та затверджують порядок їх роботи; визначають перелік показників для моніторингу та оцінки результатів реалізації стратегічних цілей і завдань регіональної стратегії; визначають порядок внесення, перевірки та оприлюднення результатів проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональної стратегії і плану заходів на своїх офіційних веб-сайтах.

Проведення *моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій та планів заходів* включає підготовку:

- щокварталу – звіту про результати реалізації проектів регіонального розвитку, визначених планом заходів, за відповідний період, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації;

- щороку – підсумкового звіту про результати проведення моніторингу виконання плану заходів за відповідний період та звіту з оцінки результативності реалізації регіональної стратегії та плану заходів з її реалізації.

Моніторинг реалізації пріоритетів розвитку регіонів, досягнення стратегічних цілей та виконання завдань регіональних стратегій, зокрема тих, що визначені на засадах смарт-спеціалізації, проводяться за участю представників суб'єктів регіонального розвитку. Відповідальні за виконання щокварталу подають Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським державним адміністраціям

оперативні звіти. Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації проводять аналіз стану виконання плану заходів (з порівняльною оцінкою ступеня відхилення фактичних значень індикаторів результативності від їх прогнозованих значень) готують і оприлюднюють на своєму офіційному веб-сайті узагальнений звіт про виконання плану заходів за відповідний період. Підсумковий звіт складається на основі даних оперативних звітів та порівняння фактичних значень індикаторів (показників) оцінки результативності виконання планів заходів з їх прогнозованим значенням.

Звіт з *оцінки результативності* складається на основі даних звіту про результати моніторингу і передбачає оцінку досягнення цілей регіональних стратегій розвитку, зокрема тих, що визначені на засадах смарт-спеціалізації, шляхом порівняння фактичних значень індикаторів (показників) оцінки результативності виконання плану заходів з їх прогнозованим значенням у відповідному періоді. Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації подають в установленому порядку підсумкові звіти та звіти з оцінки результативності на затвердження Верховній Раді Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським радам; оприлюднюють затверджені Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами підсумкові звіти та звіти з оцінки результативності на своїх офіційних веб-сайтах; подають копії затверджених Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами підсумкових звітів та звітів з оцінки результативності Мінрегіону України.

Оцінка досягнення цілей та пріоритетів, визначених регіональною стратегією, проводиться за результатами виконання першого та другого етапів її реалізації не пізніше ніж через три місяці після завершення відповідного етапу. Проведення оцінки досягнення цілей та пріоритетів,

визначених регіональною стратегією, здійснюється Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями шляхом відстеження, вимірювання і порівняння фактичних результатів з індикаторами досягнення цілей та пріоритетів, визначених регіональною стратегією.

Узагальнена оцінка результативності реалізації регіональної стратегії проводиться Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями не пізніше ніж через 6 місяців після завершення строку її реалізації з поданням відповідного звіту на затвердження Верховній Раді Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським радам.

Затверджені Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами звіти за результатами узагальненої оцінки результативності реалізації регіональної стратегії розміщуються на офіційних веб-сайтах Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна]. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.
3. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; [наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. – Т. 2 : Методологія державного управління / [наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – 692 с.
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; [наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. – Т. 5 : Територіальне управління / [наук.-ред. колегія : О. Ю. Амосов (співголова), О. С. Ігнатенко (співголова) та ін.]; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова – Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. – 408 с.
5. Євмешкіна О. Л. Стратегічне управління : конспект лекцій (програми підготовки фахівців за ступенем вищої освіти «Магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування») / О. Л. Євмешкіна ; Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. – Київ : ТНУ ім. В. І. Вернадського, 2018. – 49 с.
6. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 279 с.
7. Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : схвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовт. 2006 р. № 504-р // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 40. – Ст. 2692. – С. 119–121.

8. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.

9. Порядок розроблення та виконання державних цільових програм : затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 31 січ. 2007 р. № 106 // Офіц. вісн. України. – 2007. – № 8. – Ст. 313. – С. 86.

10. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 берез. 2000 р. № 1602-III // ВВР України. – 2000. – № 25. – Ст. 195.

11. Про державні цільові програми : Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1621-IV // ВВР України. – 2004. – № 25. – Ст. 352.

12. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII // ВВР України. – 2015. – № 13. – Ст. 91.

13. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 18.

14. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 р. : постанова Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2014 р. № 385 // Офіц. вісн. України. – 2014. – № 70. – С. 23. – (Ст. 1966, код акта 73740/2014).

15. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : наказ Мінрегіону від 31 березня 2016 року № 79 // Офіц. вісн. України. – 2016. – № 36. – С. 368. – (Ст. 1422, код акта 81826/2016).

16. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: наказ Мінрегіону від 30 березня 2016 року № 75. // Баланс-Бюджет. – 2016. – № 31. – С. 8.

17. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених

Стратегії і плану заходів : постанова Кабінету Міністрів України від 11 лист. 2015 р. № 931 // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 92. – С. 104. – (Ст. 3130, код акта 79470/2015).

18. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: постанова Кабінету Міністрів України від 11 лист. 2015 р. № 932 // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 92. – С. 111. – (Ст. 3131, код акта 79471/2015).

19. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР // ВВР України. – 1997. – № 24. – Ст. 170.

20. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999р. № 586-XIV // ВВР України. – 1999. – № 20/21. – Ст. 190.

21. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квіт. 2003 р. № 621 // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 18. – С. 64. – (Ст. 834., код акта 25058/2003).

22. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 8 верес. 2005 р. № 2850-IV // ВВР України. – 2005. – № 51. – Ст. 48.

23. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015 // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 4.

24. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія / С. А. Романюк. – Київ : НАДУ, 2019. – 232 с.

25. Стратегічне планування : навч. посібник / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв ; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. – 2-ге вид., перероб. та допов. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. – 248 с.

26. Стратегічне планування : навч. посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Львів : ЗУКЦ, 2008. – 138 с.

27. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

28. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. О. Василенка – 2-ге вид., виправл. і допов. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.

29. Стратегія розвитку міста Харкова до 2020 р. – Режим доступу : <http://www.city.kharkov.ua>.

30. Стратегія розвитку Харківської області на період до 2020 р. – Режим доступу : <http://www.kharkivoda.gov.ua>.

31. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів / Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. – Харків : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.

32. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посібник / В. В. Тертичка. – Київ : НАДУ, 2014. – 196 с.

33. Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О. Бекетова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua>.

34. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб і доп. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2004.

Навчальне видання

ПАСТУХ Катерина Валеріївна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності
281 – Публічне управління та адміністрування)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *К. В. Пастух*

План 2019, поз. 189Л

Підп. до друку 03.02.2020. Формат 60 × 84 / 16.
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 3,5.
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.